

עקרונות בגישור וישוב סכסוכים

מאת: הרב מאיר שמעון עשור

מנכ"ל מרכז י.נ.ר

meir@ynrcollege.org

עיקרון העל שאמור להנחות אותנו בבסיס כל הליך גישור הוא ציווי התורה "ועשית הישר והטוב בעיני ה' למען ייטב לך" "הישר והטוב" - "זו פשרה, לפנים משורת הדין". על כך כתב הרמב"ן, "ולרבותינו בזה מדרש יפה, אמרו זו פשרה ולפנים משורת הדין והכוונה בזה כי מתחלה אמר שתשמור חקותי ועדותי אשר צווך ועתה יאמר גם באשר לא צווך, תן דעתך לעשות הטוב והישר בעיניו כי הוא אוהב הטוב והישר.

וזה ענין גדול, לפי שאי אפשר להזכיר בתורה כל הנהגות האדם עם שכניו ורעיו וכל משאו ומתנו ותיקוני הישוב והמדינות כלם, אבל אחרי שהזכיר מהם הרבה כגון³ ללא תלך רכיל,⁴ ללא תקום ולא תטור⁵ ולא תעמוד על דם רעך,⁶ ללא תקלל חרש,⁷ מפני שיבה תקום וכיוצא בהן, חזר לומר בדרך כלל שיעשה הטוב והישר בכל דבר עד שיכנס בזה הפשרה ולפנים משורת הדין

כל חברה מתוקנת מציבה כערך עליון את עקרונות הצדק, ומפעילה מערכת משפט על מנת להנחילו. יסודות הצדק והמשפט, אינם בהכרח מייצרים הסכמות וגורמי שלום בין צדדים לסכסוך, בשונה מתהליך הגישור בו הצדדים מגיעים להבנות והסכמות ולפעמים גם ויתורים הדדיים תוך סיום הסכסוך והאיבה בין הניצים. הגישור, אם כן, הוא כלי חשוב וקיומי לחברה ועם המבקש לחיות בשלום.

ועל זה כתב שלמה המלך ע"ה "צדק ומשפט ומישרים, כל מעגל טוב" הצדק: היסוד המשמעותי לקיום חברה ועם. משפט: הליך עם נהלים לקיום משפט צדק. מישרים: מישור, משמעו¹⁰ ליישר קו בין הצדדים, להגיע להסכמה, פשרה, שלום, פתרון הסכסוך על מנת להגיע לשלום ו"לכל מעגל טוב".

אובייקטיביות - הפרדת הרגשות מהסכסוך

אחד היסודות החשובים בגישור הוא ההבנה שכאשר הצדדים נמצאים בסכסוך, יש להם נטייה לפתח רגשות שלילים בעוצמה רבה אחד כלפי השני. רגשות אלה מונעים מהם לראות את המצב באופן אובייקטיבי ולהגיע לפתרון שנוון לשני הצדדים. על כך נאמר "ואין חבוש מתיר עצמו מבית האסורים". אדם שאינו מסוגל לראות באופן בלתי מוטה את נקודות המחלוקת לא יכול להיות זה שפותר אותן.

¹ דברים, (פרק ו פסוק יח).

² רש"י, (שם).

³ ויקרא, (יט טז).

⁴ שם, (פסוק יח).

⁵ שם, (פסוק טז).

⁶ שם, (פסוק יד).

⁷ שם, (פסוק לב).

⁸ משלי, (ב ט).

⁹ "ישמחו וירננו לאמים כי תשפט עמים מישור, ולאמים בארץ תנחם סלה" (תהלים סז, פסוק ה).

¹⁰ "כל גיא ינשא וכל הר וגבעה ישפלו, והיה העקב למישור והרכסים לבקעה" (ישעיהו מ, פסוק ד).

¹¹ ההסבר של הביטוי הוא שאין אדם יכול לסייע לעצמו, שפי שהוא יכול לסייע לאחרים. ביטוי זה מופיע 3 פעמים בתלמוד הבבלי בהקשרים אחרים: **תלמוד בבלי, מסכת ברכות, דף ה', עמוד ב'**. מסופר על רבי יוחנן שחלה ונוקק לכך שרבי חנינא יתן לו את ידו על מנת להעמידו מחליו. שואלת הגמרא מדוע לא העמיד רבי יוחנן את עצמו מחליו, ומיישבת: "אין חבוש מתיר עצמו מבית האסורים". **תלמוד בבלי, מסכת נדרים, דף ז', עמוד ב'**. מובא שתלמיד חכם מנדה את עצמו ומפר את הנידוי שנידה את עצמו, ומסבירה הגמרא שהחידוש בכך הוא שאין אומרים כאן "אין חבוש מתיר עצמו מבית האסורים". **תלמוד בבלי, מסכת סנהדרין, דף צ"ה, עמוד א'**. מסופר על מלחמתו של דוד המלך עם ישיבי בנוב בה השתמש אבישי בן צרויה בשם קדוש כדי להציל את דוד, ומסביר שדוד עצמו לא יכול היה לומר שם זה משום ש"אין חבוש מוציא עצמו מבית האסורים".

התפיסה המקצועית בגישור מצביעה על ¹²דיסוננס - פער בין ההרגשה השלילית כלפי הצד שכנגד לבין מה שהאדם חפץ להשיג ממנו עם פתרון הסכסוך. על מנת לגשר על הפער בין ההרגשה לרצון יש להפריד ולנטרל את הרגשות השליליים כלפי שאר המעורבים בסכסוך ולבחון בהגיון ובשכל הישר את ההיבטים הפרקטיים של פתרון המחלוקת.

ברור שפעולה זו קשה לביצוע. כבני אדם, לא תמיד יש לנו שליטה על הרגשות שלנו. לכן הצדדים זקוקים לסיוע של מגשר המהווה גורם חיצוני המנוסה בהליך זה. רק כאשר בוחנים את המחלוקת בראיה אובייקטיבית, ניתן לבנות אסטרטגיה שתוביל לפתרון הסכסוך.

היעדים האופטימליים והמטרות אידאליות לסיום הסכסוך

הנוסחה להצלחת בתהליך הגישור היא להיכנס לתהליך מודע ומתוכנן. ולהפך, כישלון בתהליך הוא כניסה מבלי לדעת מהם היעדים המתוכננים להשגה ומה המטרה הסופית. על זה אמר שלמה המלך ע"ה **"חכם ירא וסר מרע וכסיל מתעבר ובוטח"** פרוש: **"חכם ירא"** מהפורענות **"וסר מרע"** מתנהג בחכמה **"וכסיל"** הפוך מחכם, **"מתעבר"** בלי גבולות **"ובוטח"** בצעדיו, אינו מתוכנן. על פסוק זה כתב הרמח"ל ¹³כי ליבם בריא להם כאולם, (מלאי בטחון במעשיהם) ונופלים טרם ידעו מהמכשול כללי.

על כן, בתחילת כל הליך גישור כדאי להכין נייר עמדה עם מרכיבים הכוללים תכנון יעדים אופטימליים ומטרות אידאליות לסיום הסכסוך. כמובן שיש לציין ששום דבר אינו סופי והכל ניתן לשינוי. כך הצדדים יכולים לבחון בכל סיטואציה מתפתחת, האם היא מקדמת לקראת היעד או לא.

למרות הקושי בקביעת יעדים ומטרות בשלבים מוקדמים, בפרט שלא תמיד הם ברורים, בכל זאת צריך לדעת, שאנשים שמצליחים לנהל משא ומתן טוב, הם האנשים שיודעים לאן הם רוצים להגיע בסיום הסכסוך ויחד עם זאת מגיעים להליך הגישור עם **"ראש פתוח"** וגמישות מחשבתית.

לזהות את הכוחות המנהלים אותנו בזמן התהליך

זיהוי הכוחות המנהלים אותנו הוא כלי חשיבה המיועד לצדדים המעורבים בסכסוך. בעת שהם מנהלים משא ומתן, קיימת אפשרות שהצדדים ייכנסו לסוג של עימות. לבני האדם יש נטייה להסתגר, בפרט בזמנים של אי הסכמות המלוות בתחושות של כעס, לתת לחלקים ההירדוותיים במוחם להשתלט ולהשפיע ולפעמים אף לנהל את השיחה במקומם.

עלינו להיות מודעים לרגשות השליליים שעולים בנו ולסכנות שמביאים איתם. על מנת להימנע ולאפשר להם לנהל אותנו, יש להיכנס באופן יזום למצב מאופק ומכיל. אין צורך להגיב על כל אי הסכמה, על זה אומר התנא **"וכל המרבה דברים, מביא חטא"**. כדאי לעצור, לנשום נשימות עמוקות, אם אפשר להתרחק ממקום האירוע ולאפשר להגיון לחזור ולנהל את העניינים.

יש לעשות זאת בעיקר כאשר הוויכוח מתקדם לקראת לבישת ממדים של אלימות מילולית. זה שיועד לתפוס מרחק הוא הצד החזק שידע לסדר את הדברים לטובתו, על זה אמר החכם **"גם אויל מחריש חכם יחשב, אטם שפתו נבון"** **"גם אויל מחריש"**. ¹⁵והנה ימשך טוב ממניעת הדבור, שכבר יעלה מהאדם אולתו וכן יחשב נבון מי שהוא סותם שפתו ולא ידבר

¹² דיסוננס (צרימה) הוא שילוב של שני תווים או יותר, היוצר מצב של חוסר הרמוניה, וצורם לאוזן. בפסיכולוגיה חברתית ובחקר העמדות, דיסוננס קוגניטיבי, הוא מצב שבו חשיבתו של האדם מתמודדת עם סתירה וקונפליקט. התאוריה טוענת כי אצל בני האדם טמון רצון חבוי שמטרתו לשמור על העקביות בין עמדותיהם ותפיסותיהם לבין התנהגותם בפועל. ויקיפדיה האנציקלופדיה החופשית.

¹³ מסילת ישרים, (פרק ג בבאור חלקי הזהירות).

¹⁴ משלי, (יז כח).

¹⁵ שם, רבי לוי בן גרשום (רלב"ג).

ואהבת לרעיקך כמוך - פתרון טוב הוא ששני הצדדים יהיו מרוצים

התפיסה היהודית שעשויה לשנות כל סכסוך לטובה, היא ההבנה שההשקעה שאדם שמשקיע ברעהו, זהה בתוצאה שלה לאדם שמשקיע בעצמו. מנהלי משא ומתן מוצלחים יודעים שעסקה טובה היא עסקה ששני הצדדים מרוצים ממנה. כאשר רק צד אחד מרוצה מהפתרון, הפתרון הוא מדומה ואינו בר קיימא. הגישה הגישורית היא להבין גם את האינטרסים של הצד השני.

כאשר אנחנו אומרים לצד השני באופן ברור ומפורש שחשוב לנו להבין את האינטרסים שלו, על מנת לוודא שגם הוא יקבל מענה ככול שניתן על האינטרסים שלו ושהוא יהיה מרוצה מההסכם, הוא יחוש הערכה כלפינו, דבר שיאפשר לו לראות אותנו כשותפים בפתרון הסכסוך בצורה הוגנת ולא דווקא כיריבים. כשאנחנו לוקחים בחשבון חלק בהשגת המטרות של הצד השני, אנחנו בונים אתו אמון ורעותמים אותו לעזור גם לנו להשיג את המטרות האישיות שלנו.

העסוק לפלוט מה שבתוכו, אינו יכול באותה שעה לבלוע דבר אחר

בדיון רב משתתפים לשוב סכסוך עשויים להיקלע הצדדים למצב המזכיר מעגל בלתי נגמר של עמדות. זה קורה כשכל אחד אומר מה שהוא חושב, לא מקשיב ולא מנסה להתמודד עם הטיעונים של הצד השני. בסיטואציה מסוג כזה, נוצרת תחרות שבה כל אחד מהצדדים מרגיש שהוא חייב לבטא את דעתו מבלי להתחשב בדעת זולתו דבר המזכיר את המושג "אידי דטריד למפלט לא בלע" פרוש: דבר העסוק לפלוט מה שבתוכו, אינו יכול באותה שעה לבלוע דבר אחר.

העצה להתנהג במצב זה היא לוותר באותה עת על הניסיון להביע דעה ולשכנע את הצד שכנגד. ולשאול שאלות שירחיבו את השיח ויאפשרו יצירת שיח עומק. במקום לנסות להביע דעה, במצב לא מבוקש בבחינת "ואל תאמר דבר שאי אפשר לשמוע" אפשר פשוט לבקש מהצד השני להסביר בהרחבה למה הוא מתכוון. בקשה מסוג זה שמגיעה ביחד עם נשימה עמוקה והקשבה אקטיבית, תגרום לצד השני להרגיש שמכבדים את דעתו ותאפשר יצירת דיאלוג יותר נינוח ומוצלח.

במאמר זה ראינו כמה העקרונות בסיסים המועילים בתהליכי גישור מקושרים ורמוזים בחז"ל. נראה כי הבנה והעמקה בציווי התורה ובתפיסות חז"ל עשויים לסייע בידינו כמגשרים הן בהבנת הליך הגישור והן בהבנת השליחות והאתגר שלנו כמגשרים. יהי רצון שנוזכה לקיים את עבודתנו כמגשרים בבחינת "ועשית הישר והטוב בעיני ה' למען ייטב לך"

¹⁶ "הכבד אוסרת ואינה נאסרת" (תרומות י יא), היינו כבד טרפה שנתבשל עם חתיכות של היתר הוא אוסר אותן בפליטתו, אבל אינו נאסר אם הוא של היתר ובישלו עם טריפה, לפי שטרוד לפלוט כל שעה את דמו ואינו בולע (חולין קי ב, ורש"י שם ד"ה לא).
¹⁷ אבות, (פרק ב משנה ד).